

生活感悟丛书 ③

铜起奶油

管理三辨

张保振 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

生活感悟丛书 ③

钥匙奶

管理三辨

张保振 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

钥匙奶油：管理三辨/张保振著．－北京：中国经济出版社，2009.5

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9167 - 5

I. 钥… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 045811 号

出版发行：中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www.economyph.com

责任编辑：刘一玲 (电话：010 - 68359417)

责任印制：张江虹

封面设计：任燕飞工作室

经 销：各地新华书店

承 印：北京金华印刷有限公司

开 本：710mm × 1000mm 1/16

印张：12.75 字数：125 千字

版 次：2009 年 5 月第 1 版

印次：2009 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1 - 10000 册

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 9167 - 5/F · 8109

定价：25.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，由我社发行部门负责调换，
电话：68330607

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话：12390

服务热线：68344225 68341878

序

——从我的“三个保健大夫”谈起

无论是老领导，或是老同事见面，都少不了问长问短、问家问己。每当问起我是如何健身的，我就会说这要问我的“三个保健大夫”。

我的“三个保健大夫”，说来并不特别。他们一个叫“运动”，运动以健体；一个叫“乐观”，乐观以健心；一个叫“读书”，读书以健脑。

可以无愧地说，自1985年走上领导岗位以来的这20多年里，对这“三个保健大夫”，我始终是尊之有加、敬之有加，不敢有任何半点的懈怠之处。但说起来却简单的不能再简单。譬如，运动，年轻的时候主要是跑步。后来，随着年龄的增大，便改为了走步、散步。走步、散步并不是随便走走，左右看看，而是每天早上6点起来准时上跑步机，快走30多分钟，行程3000多米，浑身出个透汗，然后冲个澡，上班去。这种感觉是：一天不觉得累，而且有精神。

乐观呢，说到底，就是笑对生活，凡事想得开，既不与别人过不去，也不与自己过不去。在工作中、在生活里，当别人当面说抬举自己的话时，不高看自己；当别人背后说贬低自己的



话时,不小看自己。我就是我,一个平平常常的人,一个出自农村的人,一个来自基层的人,一天吃几碗饭,自己最清楚;一身有多少重,自己最明白。工作顺利了,上级表扬了,甚至提拔重用了,不得得意忘形;工作有难了,受到批评了,甚至遭到不公待遇了,不失意变形;有时工作特别困难,似乎到了“山重水复疑无路”的绝境,也照样做人,保持原形。相信,天无绝人之路。

我常想,上苍对每一个人都是公正的。一年365天,对谁都少不了1天。关键是,自己如何看人、看己,特别是如何打发闲暇时光。在我看来,同学之间、同事之间,或同龄人、同代人,其能力水平都差不多。如果说有差异的话,关键在业余时间是如何度过的。可以这样说,一个人在业余时间种瓜就得不到豆,种豆也得不了瓜,一切因关注点、着力点、兴奋点不同而不同。对我来说,闲暇时光是整理工作思路、读书“充电”提高,甚而将工作中零碎的思想火花抓住不放、深入开掘、提炼成文的最好时光。

毋庸讳言,由于工作的关系,我是经常要到基层搞调研的。特别是对于我这个来自于最基层的人来说,对基层总有一种天然的特殊情结。而且到了基层,总有一种如鱼得水的感觉。因而在这个过程中,经常也会有点思想火花的闪现。这种思想火花,往往如闪电稍纵即逝。对此,如果去抓并抓住,可能会变为“宝”;如不抓或抓不住,可能什么也没有。

要抓,就需要学习。因为在基层调研时闪现的思想火花,也许只是一个闪念,不深刻,更谈不上系统。要让其深刻起

来,系统起来,就需要进行深入的思考,就需要进行“理性的深呼吸”。而这,就需要学习,就需要有的放矢的读书,就需要小心翼翼的取证,就需要查阅大量的资料,并进行归纳、整理,提炼、提取,如进山探矿藏、掘井取甘泉一样。也正是这个原因,在这个过程中往往是想得大,写得小;想得多,写得少;想得长,写得短;甚至想得美,写得丑,最后不得不进入字纸篓中,使“有”变为“无”。

要抓,还需要时间。这个时间,对我来说,星期六、星期日、节假日是最好的时段。因为一周来在基层调研的想法、看法还记忆犹新,有一种惯性的思维还在起着作用,开掘起来不至于重打鼓、另开张,也不至于因为时间太久而忘掉需重新回忆。也正是这个缘故吧,星期六、星期日、节假日,我基本都是在自己家中的书房度过的,以至于最了解我、最理解我、最包容我,也最支持我工作的老伴常常为她安排设计的家中书房而引以为豪,说家中这个小小的书房是全家在节假日使用率最高,最富价值、最有意义的地方。

抓住了“火花”,形成了感悟,对我来说有着特殊的意义。这会使我获得应有的信心,从而更有力量面对现实、更有力量追求理想,并在下基层指导工作时更具透彻性、更具坚定性,不致遇到小风就左摇右晃。同时,也会让我的生命境界、思想境界在这个过程中得到一定程度的洗涤、净化与提升。

当然,这种洗涤、净化与提升不是为了自鸣得意,更不是为了自我陶醉,而是为了与大家一起共同分享。于是,就有了



这套“生活感悟丛书”的出版。之所以说是生活感悟,是因为收录在这套丛书中的文章,或下基层调研时的讲话,都是来自生活,是一种对生活的体会、心得与心境,而不是学者的学术成果。管理者与学者毕竟是有区别的。尽管我在行文中也常常喜欢展开想象的翅膀,让思想去穿云破雾,放飞一把;也常常喜欢若狂、若忘、若游戏之状、若万物之源似的追求语言的精美、语言的魅力、语言的魔力,颇有点“语不惊人死不休”的文人气质,但我更喜欢实际、更喜欢“原态”、更喜欢朴素、更喜欢辩证,往往在下基层工作时会更更多地关注生产经营的数字、工作推进的新措、碰到的难点疑点,往往会在注意到一个问题时顾及到问题的另一面,在肯定已取得成绩时,不忘提出工作的新要求,而且力求使这种工作新要求有思想性、针对性,能给人以启发性、可操作性。这一切,都是我的工作性质所定,是我的岗位职责所要,是我的工作经历所养:关注现实,投入其中,冷静审思,建设性探索,助水平提高,促事业发展。

生活感悟来自生活,而生活总是欢蹦乱跳的。因而,生活的感悟也是多姿多彩的。这多姿多彩的生活感悟生于不同的时段、不同的地点、不同的环境,因而也有不同的表现形式。譬如,有的是发表在《人民日报》、《求是》杂志、《光明日报》、《经济日报》、《学习时报》等主流媒体上,有的是刊载在行业及基层企业的内部文件资料上。现在要分门别类编辑出版,不可能不动点小手术,或删除、或添、或节选、或照搬,一切按类别文章的“主题”要求取舍。但这些取舍都是技术性的,非实

质性的,为郑重起见,在文章末尾都标明此文的原出处。此其一。其二,文章的排列次序,是按内容要求排列,而未按发表时间先后排列,这也是根据文章“主题”而定。其三,因为是生活感悟丛书,所以书名就要尽量生活化。为此,这套三本的生活感悟丛书的书名均取自书中的某一标题,或某两个标题的集成组合。如,企业文化,取名为《生命之树》,是由《企业文化是棵“生命树”》而来;创新,取名为《金箍之神》,是由《创新是“神”》和《创新要创出“金箍棒”》集成组合而来;管理,取名为《钥匙奶油》,是由《管理应是钥匙》和《管理为使“奶油”多》集成组合而来,书名的副标题则分别取自发表在《人民日报》上的三篇文章:《企业文化三问》、《创新三题》、《管理三辨》。同时,“序”与“跋”无论是丛书中的哪一本,都是同一个版本,以体现出这类书从整体上是一套的。

生活感悟来自生活,而生活就是“过日子”。过日子是不会也不能“抽刀断水”的,因而收录到这些生活感悟中的文字,远的可追溯到20世纪80年代末90年代初,近的则截止到2008年末2009年初;过日子是不会也不需要“弯弯绕”的,因而收录到这些生活感悟中的文字,总的要求是力求一个“短”字,能用一句话说完的不用两句,能用一段话说完的不用两段,尽量做到敬惜书字,不费字恩;力求一个“浅”字,深后之浅,让人一看即明,一听就懂,不让人去猜“谜”,不让人去费解;力求一个“显”字,尽量做到字斟句酌,准确生动,让人爱看、耐看、经得住看,努力使文字有一定的穿透力、震撼力、感染力、扩散力,向“据事似闲,在用实切”的方向发展。

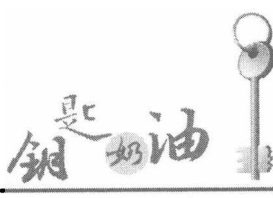


毕竟，“言之美者为文，文之美者为诗”。而生活本身就是一篇美文、一首好诗。作为生活的感悟，不能不顾及到这一点，不能不努力做到这一点，从而让生活感悟更生活。

2009年1月26日，春节，草就于家中书屋。

此时：窗外烟花争怒放，窗内笔纸静凝想；

鞭炮报春春意闹，生活吐芳芳溢香。



目录

序 / 1

管理三辨 / 1

上 篇 管理是什么

管理是严肃的爱及其他 / 7

管理应是钥匙 / 14

管理是“动” / 19

管理是“静” / 21

管理是动静有常 / 23

管理是“黏合剂” / 24

管理是良性互动 / 26

管理是温暖文化 / 27

管理是让人讲话 / 28

管理是造势 / 30

管理是不断反思 / 32

管理是“过程” / 35

管理是整合 / 36



管理是“惊险的一跳” / 37

管理是提高效率 / 38

管理是内视 / 40

管理也是创新 / 42

管理是付出 / 44

管理是服勤 / 46

管理是达人 / 47

管理是激人 / 49

管理是给“能量” / 50

好的管理是什么 / 52

管理如管河 / 54

管理是实践 / 56

管理是实干 / 57

管理是实走 / 59

管理是明“理” / 61

管理是艺术、是哲学 / 63

熏陶也是一种管理 / 64

中 篇 管理为什么

管理为使企业生存 / 67

管理为使企业长寿 / 68

管理为使企业优美 / 69

管理为使企业运转有序 / 70

管理为使人心归企 / 71

管理为使创新成气 / 73

管理为使反应快 / 75
管理为使企业做大 / 77
管理为使企业“强” / 79
管理为使空气不干燥 / 81
管理为使企业更生态 / 82
管理为使队伍有“三力” / 85
管理为使“奶油”多 / 87
管理为使企业上 / 89
管理为使自身硬 / 91
管理为使品牌硬 / 93
管理为使环境硬 / 94
管理为求“三个零” / 96
管理为解“三道题” / 98
管理为选“三个一” / 101
管理为营造一个好氛围 / 104

下 篇 管理需什么

管理需要明“天” / 107
管理需要明“地” / 108
管理需要明“人” / 109
管理需要“严” / 110
管理需要“问” / 113
管理需要适时 / 114
管理需要适度 / 115
管理需要宽容 / 116



- 管理需要尊重 / 117
- 管理需示爱 / 120
- 管理要体现爱 / 122
- 管理需要学习 / 124
- 管理需要时代眼光 / 127
- 管理需“智”亦需“技” / 129
- 管理需提己素质与素养 / 131
- 管理需提己行为 / 132
- 管理需要经验、科学与文化 / 134
- 管理需要先进理念 / 136
- 管理需要过硬制度 / 138
- 管理需要有思想 / 140
- 管理需要有个性 / 141
- 管理需要有适应能力 / 142
- 管理需要有持续发展能力 / 143
- 管理需要乘势 / 145
- 管理需要识势 / 147
- 管理需要用势 / 148
- 管理需要借鉴 / 150
- 管理需要标准 / 151
- 管理需要数字 / 153
- 管理需要“对标” / 155
- 管理需要考核 / 156
- 管理需要制度 / 157
- 管理需要感染 / 159
- 管理需要利、礼、力 / 161

管理需要比较 / 162
管理需要提问 / 163
管理需要沟通 / 164
管理需要超脱 / 165
管理需要授权 / 167
管理需要关怀 / 169
管理需要严管 / 171
管理需要认真 / 173
管理需要“敬小” / 174
管理需要“敬训” / 175
管理需要“公”当头 / 176
管理需要“慎” / 177
管理需要“自知” / 178
管理需要强化现场 / 179
管理需要检查 / 181
管理需要信息化 / 183

跋 / 185

管理三辨

(一)

管理是什么？从世界观和方法论的角度看，管理应是一种哲学。

哲学是一种辩证的思维方式：“晴带雨伞，饱带干粮”，从不满足于一时之辉煌，从不陶醉于一瞬之亮点。

管理就是这样：在它行进的时刻表上，从来只有起点，没有终点。无论是从经验管理到科学管理，或是从科学管理到现代化管理，它从不言“满”，不知有“顶”，而是圆睁双眼，时刻跟踪当今世界的最新技术；敞开胸襟，不断吸收当今时代的精神精华；加快创新，持续创出当今时代更为有效的管理方式。

管理就是这样：犹如爬山，既有阶段性的目标，一步一步向上迈，又有长期性的目标，爬上这山攀那山。更为重要的是，始终慎如初、行如初，战战兢兢、脚踏实地，一步一个脚印地向前迈进。



(二)

管理是什么？从世界观和方法论的角度看，管理应是一种人才学。

人才学的要义就是发现人才、培养人才、使用人才、提高人才，使人尽其才，才尽其用。《诗经》有言：“君子能长育人材，则天下喜乐之矣。”可以说，“长育人材”，也正是管理常青“喜乐”之精义。

毫无疑问，对管理而言，尤其是对企业所有者的管理而言，厂房设备、品牌专利、人才素养是其“三宝”。“三宝”中，人才具有决定性意义。尽管管理者的职能很多，诸如计划、组织、指挥、控制、用人等等，但重点还是人。人才管理是重中之重。没有人才，企业就难有自主品牌、难有具有自主知识产权且具有国际竞争力的发明专利、难有企业的可持续发展，更遑论企业会做大做强，立于世界经济之林而挺拔不倒、郁郁葱葱。

管理人才，重要的是为人才的脱颖而出创造一种环境，为人才素养的不断提升提供一种渠道，使其心情舒畅，能力再造。素养不是素质。素质带有静态的性质，是一种本来的特点、原有基础；而素养则带有动态的性质，需要经常修习涵养，实践锻炼。在当今新技术层出不穷、新知识竞相爆炸的氛围中，人才也需要不断地“充电”学习。既让马儿跑，又让马吃草。充好电才能跑好，跑一段，充一次电。如此，人才才能始终领先。

(三)

管理是什么？从世界观和方法论的角度看，管理还是一种文化生态学。

文化生态学的经旨就是将企业乃至人类社会和文化视为适应特定环境条件的产物，从而解决好企业乃至人类群体与周围环境的关系。古时有一首《惜鸡》的诗云：“行行求饮食，欲以助生息。”管理何尝不是如此。生活下去，生存下来，永远是管理的第一个责任目标。

企业的生存也好，发展也罢，离不开社会环境与自然环境的支持。管理，就是要使企业与社会环境共兴荣，与自然环境共和谐。通过管理，使企业的生态因子更优秀，生物个体更健壮。

“生涯本漫漫，神理暂超越。”管理之“神理”是应该而且也可以“暂超越”于现实的。这是理论的彻底性所致。管理，就要自觉把自己融入到社会中、自然里，承认包括植物、动物和微生物在内的所有生物和一切自然物存在的道德权利，尊重生命，承认存在，形成人与人、人与社会、人与自然友好相处、和谐共荣的一种价值理念，并付诸实践，成就效果，追求卓越，为建设和谐社会作出贡献。

（原载《人民日报》，2007年11月21日）